

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

Amanda Piepponen

**Perehdyttämisopas pienryhmän työnohjaajalle  
myynnin ja asiakaspalvelun tueksi  
Case: Saimaan Emma Oy**

## Tiivistelmä

Amanda Piepponen

Perehdyttämisopas pienryhmän työnohjaajalle myynnin ja asiakaspalvelun tueksi, Case: Saimaan Emma Oy, 37 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2014

Ohjaaja: lehtori Ville Lehto, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Saimaan Emma Oy:n kahvikioskin pienryhmän työnohjaajien tarpeita vastaava perehdytysopas johtamisen, asiakaspalvelun ja myynnin tueksi. Produktin tavoitteena oli, että ryhmänohjaajat ymmärtävät toimenkuvansa paremmin sekä heidän mahdollisuutensa vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja myynnin määrään.

Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena, sillä perehdyttämisopas on toimeksiantajalle hyödyllisempi kuin kokonainen raportti. Työssä ei käytetty tutkimuksellisia menetelmiä, koska ne eivät olleet tarkoituksenmukaisin tapa hankkia tietoa tätä työtä varten. Teoriaan perehdyttiin pienryhmän johtamista, asiakaspalvelua ja myyntiä koskevan kirjallisuuden ja internetlähteiden avulla. Kirjallisuudesta haettiin tietoa myös toiminnallisesta opinnäytetyöprosessista ja perehdyttämisestä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneen perehdyttämisoppaan sisällölliset ratkaisut pohjautuvat toimeksiantajan toiveisiin ja kirjoittajan omiin kokemuksiin ryhmänohjaajan tehtävistä kohdeyrityksessä. Sisältö ja kieliasu on laadittu kohderyhmä huomioon ottaen. Opas sisältää tavoitteiden kannalta olennaisimmat osat eikä se perehdytä ryhmänohjaajia rutiininomaisiin työtehtäviin. Opinnäytetyön tavoitteita mitattiin ainoastaan toimeksiantajan palautteella, koska työn aikataulu ja laajuus olivat rajalliset. Luotettavin tapa mitata tavoitteiden täyttymistä olisivat asiakas- ja työtyytyväisyyskyselyt ennen oppaan käyttöönottoa ja sen jälkeen. Toimeksiantajan kommentit työstä olivat positiivisia ja opas oli toiveiden mukainen. Valitun mittaustavan perusteella voidaan todeta, että opas täytti sille asetetut tavoitteet.

Asiasanat: perehdyttäminen, johtaminen, asiakaspalvelu, myyntityö, Saimaan Emma Oy

## **Abstract**

Amanda Piepponen

Orientation guide for a small group leader to support sales and customer service, Case: Saimaan Emma Oy, 37 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Marketing

Bachelor's Thesis 2014

Instructor: Mr Ville Lehto, Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the thesis was to create an orientation guide for a small group leader to support sales and customer service. The work was commissioned by Saimaan Emma Oy, whose small cafeteria is located at the Lappeenranta harbor. The objective of the work was to help leaders to understand their job description and realize how they can affect the amount of sales and the quality of customer service.

The work was not carried out with empirical research methods because it was not the most appropriate way to collect data in this case. The information was gathered from literature and the Internet. The references concerned orientation, leadership, customer service and sales work. The content of the theory part is based on commissioner's needs and writer's experiences as a small group leader in the case-company.

The orientation guide is written so that it pays attention to the basis of the target group. The linguistic form of the guide is simple and it includes only the most important theory which makes it possible to reach the goals. The objectives of the thesis were measured only by the commissioner's feedback because the timetable and the scope of the work were limited. Commissioner's positive comments confirmed that the work met the expectations. However, the researches of customer and employee satisfaction would have increased the reliability of the results.

Keywords: orientation, leadership, customer service, sales work, Saimaan Emma Oy

# Sisältö

1 Johdanto .....	5
1.1. Perusteluja aiheen valinnalle .....	5
1.2. Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	6
1.3. Lähtökohdat toiminnalliselle opinnäytetyölle .....	6
1.4. Tavoitteiden mittaaminen .....	7
1.5. Opinnäytetyössä käytettävä menetelmä .....	8
1.6. Toimeksiantajan esittely .....	8
1.7. Opinnäytetyön rakenne .....	8
2 Pienryhmäjohtamisen perusteet .....	9
2.1. Perehdyttäminen .....	9
2.2. Erilaisuuden johtaminen .....	12
2.3. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen .....	14
2.4. Ryhmänohjaajalta vaadittavat ominaisuudet .....	16
2.5. Ryhmänohjaajan työnkuva .....	18
3 Asiakaspalvelu .....	21
3.1. Asiakaspalvelun haasteet .....	22
3.2. Asiakaspalvelija .....	23
3.3. Asiakaspalvelun johtaminen .....	24
4 Myyntityö .....	26
4.1. Myyntiprosessi .....	28
4.2. Myyjän rooli .....	29
5 Produkti ja pohdinta .....	30
6 Yhteenveto .....	33
Kuviot .....	35
Lähteet .....	36

# 1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Saimaan Emma Oy:n ja sen kahvi-grillikioskin pienryhmien työnohjaajien tarpeita vastaava perehdytysopas. Työn kohderyhmään eivät kuulu kaikki yrityksen kesätyöntekijät, vaan ainoastaan pienryhmien työnohjaajat.

Opas huomioi aloittavan työnohjaajan lähtökohdat ja pyrkii perehdyttämään niin, että sen jälkeen työntekijällä olisi paremmat valmiudet johtaa ryhmäänsä. Tämä näkyy tehokkaammin toimivana työyhteisönä, mikä vaikuttaa positiivisesti taloudelliseen tulokseen ja työssä viihtymiseen. Opas selventää ryhmänohjaajalle hänen toimenkuvansa ja vastualueensa.

Oppaan avulla pienryhmän työnohjaaja perehdytetään työpaikan asiakaspalveluprosessiin sekä myyntityöhön ja niiden johtamiseen. Asiakaspalvelijoiden työ ei ole vain ruokatilausten vastaanottamista, vaan kaikkea arkista kanssakäymistä asiakkaiden kanssa, mikä vaatii oikeanlaista pelisilmää ja viestintää.

## 1.1. Perusteluja aiheen valinnalle

Valitsin aiheen, koska se kiinnosti minua aidosti ja minulla on siitä omakohtaisia kokemuksia. Haluan, että aihe edesauttaa myös mahdollisuuksiani työllistyä esimiestehtäviin. Aiheen valintaa tukevat oma työkekokemukseni kaupallisella alalla ja opinnot Saimaan ammattikorkeakoulun Esimiestyön ja johtamisen valmennusohjelmassa.

Aiheen valintaa puoltaa kokemukseni siitä, miten haastavaa pienryhmänohjaajana toimiminen ilman aiempaa työkokemusta on. Olen työskennellyt Saimaan Emma Oy:n palveluksessa, ja mielestäni perusteellisempi perehdyttäminen olisi auttanut ryhmän johtamisessa.

Opinnäytetyöaihe on ajankohtainen, sillä useimmat pienryhmän vetäjät tulevat työtehtäväänsä ilman aiempaa kokemusta. Oppaalle on tarvetta, koska toimeksiantajalla ei ole vastaavanlaista perehdytysmateriaalia uusille pienryhmän työnohjaajille. Se hyödyttää tulevaisuudessa pienryhmien työnohjaajia sekä kioskin esimiestä, mutta välillisesti se vaikuttaa myös muihin työntekijöihin.

## **1.2. Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset**

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä Saimaan Emma Oy:n ja eritoten kahvigrillikioskin aloittavan pienryhmän työnohjaajan tarpeita vastaava perehdytysopas pienryhmän johtamisen, asiakaspalvelun ja myynnin tueksi. Työn tavoitteena on, että opas helpottaa ryhmänohjaajan työskentelyä kohdeyrityksessä ja että ohjaaja on tehtäviensä tasalla. Perehdyttämisen avulla ohjaaja ymmärtää työntekijöiden vaikutuksen asiakaspalvelun laatuun ja myynnin määrään.

Produktin tärkeimpänä tavoitteena on, että se auttaa työyhteisöä toimimaan paremmin. Se näkyy asiakastyytyväisyytenä, taloudellisena tuloksena ja työviihtyvyytenä. Opas auttaa ohjaajaa ymmärtämään oman roolinsa ryhmävetäjänä sekä suhteessa esimieheen. Tavoitteiden täytyttyä myös kioskin esimiehen työ määrä vähenee, sillä kahvikioskin pienryhmät toimivat totuttua paremmin itsenäisesti.

Opas ei perehdytä työnohjaajaa ymmärtämään yrityksen taloutta tai tuntemaan liiketoimintaympäristöä eikä se sisällä tietoa työlainsäädännöstä tai hygieniosaamisesta. Se ei myöskään opasta ohjaajaa kioskin rutiininomaisiin työtehtäviin. Oppaan sisällölliset valinnat perustuvat toimeksiantajan toiveisiin ja kollegojeni kanssa käytyihin keskusteluihin.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee käyttää alan teorioista nousevaa tarkastelutapaa valintoihin ja valintojen perusteluun (Vilkka & Airaksinen 2003, 42). Teen opinnäytetyön sisällölliset valinnat seuraaviin käsitteisiin nojaten: perehdyttäminen, pienryhmän johtaminen, ryhmätyö, asiakaspalvelu ja myyntityö.

Opinnäytetyön aihe kuuluu opintoteemoihin johtaminen ja yrittäjyys sekä tuottavien asiakassuhteiden luominen. Aihe sisältää tiimi- ja projektijohtamisen teoriaa sekä myyntityötä ja asiakaspalvelua, mutta siihen ei kuulu muuta markkinointiviestintää tai arvoketjuajattelua.

## **1.3. Lähtökohdat toiminnalliselle opinnäytetyölle**

Lähtökohtana opinnäytetyöaiheen tietoperustalle on oma kokemukseni ryhmänohjaajana työskentelemisestä. Olen työskennellyt toimeksiantajan palveluksessa vuosina 2011 ja 2012. Ensimmäisenä kesänä toimin pienryhmän työnohjaajana

ja seuraavana vuonna työskentelin omasta tahdostani tavallisena tiimin jäsenenä. Vuonna 2011 sain kokemusta työnohjaajan tehtävistä ja ideoita siihen, miten perehdytysopas edesauttaisi työssä onnistumista. Kesän 2012 työnkuva ryhmäläisenä opetti minulle alaistaitoja, ja osaan lähestyä aihetta myös ryhmäläisen näkökulmasta.

Tiimityö on minulle tuttua opintojen kautta, sillä opiskelen markkinointia osuuskuntamuotoisesti ja luokallamme on oma yritys. Olen kohdannut osuuskunnassa tiimityön haasteita ja oppinut käytännössä, miten niissä tulisi toimia. Ulkopuolisilla työnantajilla työtehtäväni ovat olleet asiakaspalvelua ja myyntityötä. Lisäksi olen lukenut ennen opinnäytetyöprosessia ammattikirjallisuutta näihin teemoihin.

Olen mukana Saimaan ammattikorkeakoulun Esimiestyön ja johtamisen valmennusohjelmassa, joka sisältää 30 opintopistettä johtamisen opintoja. Opinnäytetyöprosessia tukevat valmennusohjelmassa vuonna 2013 suoritettu Yksilöiden, ryhmien ja tiimien johtaminen -opintojakso sekä osuuskunnan toimitusjohtajan työ vuonna 2011.

Vaikka ammennan aiempia oppejani tässä projektissa, olen halunnut kehittää osaamistani pidemmälle. Olen lukenut paljon aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja se näkyy opinnäytetyön lähteiden käytössä.

#### **1.4. Tavoitteiden mittaaminen**

Tehokkaimmat ja luotettavimmat tavat mitata produktin tavoitteiden täyttymistä olisivat asiakas- ja työtyytyväisyyskyselyt ennen oppaan käyttöönottoa ja sen jälkeen. Kahteen otteeseen toteutettujen kyselyiden avulla saisin selville oppaan vaikutuksen asiakas- ja työtyytyväisyyksien kasvuun, koska ennen ja jälkeen -tuloksia voisi verrata keskenään. Voisin mitata tavoitteiden täyttymistä myös haastattelemalla entisiä ja nykyisiä pienryhmän työnohjaajia.

Edellä mainitut mittaustavat ovat tässä opinnäytetyöprojektissa mahdottomia, koska aikataulu ja opinnäytetyön laajuus on rajattu. Mittaan tavoitteiden täyttymistä tällä kertaa ainoastaan toimeksiantajan palautteen avulla.

### **1.5. Opinnäytetyössä käytettävä menetelmä**

Tämä opinnäytetyö on tehty toiminnallisena ja produkti on toimeksiantajalle tehtävä perehdyttämisoas. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön työn ohjeistamista, opastamista tai toiminnan järjestämistä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.) Valitsin toiminnallisen opinnäytetyön, koska erillinen opas palvelee toimeksiantajan tarpeita paremmin kuin kokonainen opinnäytetyöraportti.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei välttämättä tarvitse käyttää tutkimuksellisia menetelmiä eikä se mielestäni ole tarkoituksenmukaisin tapa hankkia tietoa tätä työtä varten. Tutkimuksellisten menetelmien käytön aiheuttama työmäärä saattaisi tässä tapauksessa olla kohtuuton opinnäytetyön laajuuteen nähden. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 56.)

### **1.6. Toimeksiantajan esittely**

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Saimaan Emma Oy, joka on perustettu vuonna 2004. Yrityksen päätoimiala on kahvila-ravintolat ja sen toimipaikka sijaitsee Lappeenrannan Satamatorilla. Yrityksellä on huhtikuusta syyskuuhun palveleva kahvi-grillikioski, jonka nimi on Kapteenin Kahvikeidas. Kahvikeitaan valikoidaan kuuluvat paikalliset vedyt ja atomit, muut grillituotteet ja leivonnaiset. Kioskissa työskentelee useita kesätyöntekijöitä ja heidät on jaettu neljän hengen pienryhmiin. Yksi kunkin ryhmän jäsenistä toimii ryhmänohjaajana kesän ajan.

### **1.7. Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kerron aiheen valinnasta, työn tavoitteista ja rajauksista, käytettävästä menetelmästä sekä toimeksiantajasta. Seuraavassa luvussa tarkastelen pienryhmäjohtamisen perusteita. Kolmannessa luvussa käsittelem asiakaspalvelua ja luvussa neljä myyntityötä. Luvut kaksi, kolme ja neljä muodostavat työn teoriaosuuden. Teorian jälkeen kerron produktista ja arvioin koko prosessia. Raportti päättyy työn yhteenvetoon.



## **2 Pienryhmäjohtamisen perusteet**

Johtamisella tarkoitetaan ohjaavaa ja arvioivaa toimintaa, jota yrityksessä tehdään päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi sekä varsinaisen toiminnan ohjaamiseksi. Sen perustehtävänä on tukea yritystoimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset tuloksekkaan työn tekemiselle. Johtamisen tarkoituksena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään, mitä ja miten on tehtävä, jotta yrityksen tavoitteet saavutetaan. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Johtaminen voidaan jakaa sen kohteen mukaan asia- ja ihmisjohtamiseen. Asiajohtamisella tarkoitetaan yrityksen toiminnan suunnittelua, hallintaa, organisointia ja kontrollointia. Siihen kuuluvat työnopastus ja asianmukaisten työohjeiden antaminen. Ihmisten johtamisella puolestaan vaikutetaan toisten ihmisten käyttäytymiseen. Keskeistä siinä ovat osaamisen kehittäminen, toisten innostaminen, yhteiset tavoitteet ja luottamus. Ihmisjohtamisessa esimieheltä odotetaan palautteen antamista ja toimenpiteitä työntekijöiden motivaation vahvistamiseksi. (Pentikäinen 2009, 14–16; Työturvallisuuskeskus 2014.)

Hyvä johtaminen perustuu johdonmukaisuuteen, määrätietoisuuteen ja avoimuuteen. Johtajan perusarvoja ovat rehellisyys ja luotettavuus. Puolueellisuus tai oman aseman korostaminen eivät kuulu johtajuuteen. (Pentikäinen 2009, 55.) Määrätietoinen ja johdonmukainen ote työhön auttaa tiiminvetäjiä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja seisomaan niiden takana. Rehellisyys ja luotettavuus puolestaan ovat hyvän tiimityön edellytyksiä.

### **2.1. Perehdyttäminen**

Perehdyttäminen keskittyy usein organisaation toimintamallien esittelyyn, ja tärkein sen aikana opittava asia on toiminnan ymmärtäminen. Siihen kuuluu myös yrityksen pelisääntöihin tutustuminen. (Pentikäinen 2009, 23–24.)

Perehdyttämisen avulla pyritään luomaan positiivista asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan. Se luo perustan työn tekemiselle ja onnistuneelle yhteistyölle. Perehdyttämisen myötä työntekijä oppii työnsä nopeammin ja kerralla oikein, joten koko työyhteisön työ sujuu joustavammin. Näin virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät. (Kangas 2000, 5.)

Perehdyttäminen on harkittava tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän henkilön mukaan. Tilapäisten tai lyhytaikaisten työntekijöiden ohjaamisessa keskitytään ajankäytön haasteiden takia vain tärkeimpiin ja olennaisimpiin asioihin. Yrityksessä kauan työskennelleitä henkilöitä on opastettava silloin, kun työtehtävät, työmenetelmät tai laitteet vaihtuvat. Tällöin perehdyttämiseen käytettävä aika päätetään yritystä koskevien muutosten laajuuden perusteella. (Kangas 2000, 4–5.)

Työnopastaminen suunnitellaan aina ennakoon, sillä se luo toimintaan johdonmukaisuutta. Suunnittelutyöhön kuuluvat tavoitteiden asettaminen ja tilanteisiin valmistautuminen. Työpaikkaperehdytyksessä tavoitteiden määrittely kohdistuu oppimiseen eli mitä tietoja, taitoja ja valmiuksia perehdyttämisen myötä on tarkoitus oppia. Ohjaamisen tavoitteet voidaan määrittellä yleisellä tasolla, mutta yleensä niitä on tarpeen tarkastella myös eri ryhmien mukaan. (Kangas 2000, 7.)

Opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita tarkastellaan pienryhmänvetäjien mukaan, koska he muodostavat produktin kohderyhmän. Perehdyttämisen tavoitteita ei voi määrittellä yleisesti, koska yrityksessä on ryhmänvetäjien ohella muitakin työntekijöitä.

Työnohjausta suunniteltaessa luodaan perehdyttämisohjelma. Ohjelma voidaan tehdä tiettyä tilannetta varten tai yleisluonteiseksi eri tilanteisiin sovellettavaksi. Sen apuna voidaan käyttää kirjallisia materiaaleja, kuten työohjeita. Apumateriaaleista on paljon hyötyä, sillä opastettava voi itse kerrata niiden avulla. (Kangas 2000, 7–9.)

Perehdyttämisopas on kahvikeitaan tarpeisiin sopiva ratkaisu, koska ryhmänvetäjät voivat opiskella ja kerrata sen avulla omaan tahtiinsa. Siinä on sisäistämistä vaativia asioita, joiden opettaminen muun työn yhteydessä olisi vaativaa ja aikaa vievää.

Perehdyttämiskonsepteja on erilaisia ja konsepti valitaan aina yrityksen strategian, toiminnan ja perustehtävän mukaan. Kupias ja Peltola (2009, 36–41) ovat jakaneet toimintakonseptit räätälöityyn, massa-, vierihoito-, laatu- ja dialogiperehdyttämiseen.

Kahvikeitaan opas edustaa massaperehdyttämistä, sillä ohjeistaminen on yhtenäistettyä, ja se perustuu materiaalien käyttöön. Massaperehdyttäminen on Kahvikeitaan tapauksessa toimiva konsepti, koska työntekijöitä on useita ja he aloittavat kesätyöt usein samana ajankohtana. Kahvikeitaan resurssit ohjaamiseen ovat rajalliset, joten opas sujuvoittaa ryhmänvetäjien työssä aloittamista ja nopeuttaa osaamisen kehittämistä.

Massaperehdyttämisessä on kyse perehdyttämisen standardoinnista eli yritys tavoittelee opastamisen yhtenäistämistä ja tehostamista. Siihen kuuluu apuvälineiden käyttö, kuten muistilistat ja tulokasoppaat. Vaarana tässä mallissa on, että perehdyttäminen ei kiinnity uuden työntekijän omiin työtehtäviin. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Vierihoitomallia puolestaan noudatetaan ryhmänvetäjän perehdyttäessä uusia ryhmän jäseniä. Ryhmänvetäjä esittelee uudelle työntekijälle oman työnsä ohessa kioskin toimintaa ja tulokkaan työtehtäviä. Perehdyttämisprosessissa ryhmänohjaajalta vaaditaan kykyä ymmärtää ryhmäläisten erilaisuutta ja huomioida erilaiset lähtökohdat oppimiselle, jotta opastaminen olisi mahdollisimman tehokasta ja tulokkaiden kykyjä vastaavaa. Tästä syystä opas perehdyttää myös erilaisuuden johtamiseen.

Vierihoitoperehdyttämisessä perehdyttäjäksi sopiva henkilö, kuten tiiminvetäjä, ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan. Tulokas huomioidaan yksilönä ja oppiminen tapahtuu vähitellen työn tekemisen yhteydessä. Vaarana vierihoitoperehdyttämisessä on, että perehdyttäjä laiminlyö tehtävänsä ja ohjaamisen laatu on liikaa yhden henkilön osaamisen ja innostuksen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Onnistunut perehdyttäminen on toimivan työyhteisön perusta. Ystävällinen ja kärsivällinen ilmapiiri, jossa työntekijöitä neuvotaan rakentavasti, rohkaisee ja luo itseluottamusta uusiin tehtäviin

## 2.2. Erilaisuuden johtaminen

Johtajan on tunnistettava ryhmäläistensä tyypillisimmät luonteenpiirteet ja löydettävä heidän vahvuutensa ja heikkoutensa. Ominaisuudet hahmottuvat eri tilanteiden ja tekemisen kautta. Vie aikansa, että tapahtumia kertyy riittävästi oikeiden johtopäätösten tekemiseksi. Esimies voi nopeuttaa oppimisprosessiaan hyödyntämällä toistensa kanssa pidempään työskennelleiden työkavereiden tietämystä ja toistensa tuntemista. (Pentikäinen 2009, 47.) Kahvikeitaalla on tavallisesti töissä myös aiempina vuosina yrityksessä palvelleita henkilöitä, joten halutesaan tiiminvetäjillä on hyvät mahdollisuudet tiedon kartuttamiseen.

Johtaminen on tilanneriippuvaista, ja johtamistyyli tulee aina muuttaa tilanteeseen sopivaksi. Sopeuttaminen vaatii esimieheltä kykyä kuunnella ympäröiviä signaaleja ja tunnistaa erilaisia asetelmia ja tunnelmia. Kehon liikkeet ja äänenpainot kertovat usein enemmän tunteista kuin suora puhe. (Pentikäinen 2009, 49.)

Ihmisten välinen kanssakäyminen on aina riippuvainen kyseisen tilanteen osapuolten luonteista ja asenteista. Johtamisen yleisohjeena on, että esimies pyrkii saavuttamaan saman aaltopituuden alaisten kanssa. Tämä vaatii eri viestintätyylien omaksumista ja niiden käyttämistä vastaanottajan mukaan. Tyypillisesti alaiset mahtuvat kahden ääritapauksen välimaastoon, joita ovat suoraviivainen tai herkkä alainen. Esimiehen johtamisjärki paranee ajan myötä, kun herkkyys ja kyky aistia käyttäytymisen eri sävyjä kehittyvät. (Pentikäinen 2009, 48–49.)

Suoraviivaiselle henkilölle voi puhua vaikeistakin asioista niiden oikeilla nimillä. Tällaisen henkilön kanssa ei kannata puhua kiertoilmauksin, sillä viesti ei välttämättä tule ymmärretyksi. Suoraa puhetta arvostava henkilö kestää voimakkaita ilmaisuja ja käyttää niitä mielellään itsekkin. Herkkä alainen puolestaan on tottunut diplomaattisempaan kielenkäyttöön ja voi loukkaantua voimakkaista äänenpainoista. Herkkä ihminen ymmärtää viestin, vaikka se olisi peitetty pehmeään ulkokuoreen. (Pentikäinen 2009, 49.)

Toimivin ryhmä muodostuu erilaisista ihmisistä, sillä eri näkökulmat ja lähestymistavat synnyttävät uusia ajatuksia ja toimintatapoja. Ryhmä kannattaa koota toisiaan täydentävistä persoonallisuuksista, vaikka tällöin yhteisen näkemyksen

löytäminen voi viedä aikaa. Esimiehen on houkuttelevaa kasata ympärilleen itsensä kaltaisia ihmisiä hyväksynnän toivossa, mutta laadukas lopputulos on aina helppoa esimiestyötä tärkeämpää. (Pentikäinen 2009, 55.)

Case-yrityksessä kioskin esimies muodostaa ryhmät. Ryhmän jäsenet eivät itse pääse vaikuttamaan lopullisen ryhmän kokoonpanoon, vaan esimies tekee jaon parhaaksi näkemällään tavalla eli eri persoonallisuudet huomioiden. Näin voidaan vaikuttaa ryhmätyön tehokkuuteen heti alusta alkaen. Tällainen toiminta tukee produktin tavoitteita.

Amerikkalainen Meredith Belbin on jakanut tiimiroolit yhdeksään erilaiseen tyyppiin. Roolit ilmentävät ihmisille ominaisia tapoja toimia ryhmissä. Toimintaorientoituneita rooleja ovat takoja, tekijä ja viimeistelijä. Takoja on tavoiteorientoitunut ja pitää ryhmän liikkeessä. Tekijä on ahkera ja vastuuntuntoinen persoona, joka toteuttaa käytännönläheisen strategian mahdollisimman tehokkaasti. Viimeistelijä puolestaan varmistaa toiminnan laadun ja saattaa asiat loppuun. Viimeistelijä poistaa työn virheet ja häntä kiinnostaa vain lopputulos. (Toivanen 2013, 43; Maaseudun Sivistysliitto 2014.)

Kokooja, diplomaatti ja tiedustelija ovat ihmisorientoituneita tiimirooleja. Kokooja keskittyy tiimin päämäärään ja delegoi työt sopivasti tiimin jäseniä esille tuoden. Diplomaatti puolestaan saa tiimin toimimaan yhdessä ja nostaa esille olennaiset työtehtävät. Tiedustelija on utelias ja innostunut etsimään uusia mahdollisuuksia. (Toivanen 2013, 43.)

Ajatteluorientoituneet tiimin jäsenet huolehtivat ongelmanratkaisusta, tiedon tuottamisesta ja päätöksenteon maltillisuudesta. Keksijä on luova persoona, joka tuottaa omaperäisiä ratkaisuja. Arvioija on ryhmän looginen ääni, joka toimii rauhallisesti ja objektiivisesti. Hän pohtii tiimin ratkaisuja maltillisesti. Asiantuntija on määrätietoinen erikoisalueensa tietäjä, ja hänellä on iso merkitys tiimin menestykseen. (Toivanen 2013, 43.)

Belbinin tiimiroolit voivat konkretisoitua kioskiympäristössä nopeutena ja omaaloitteisuutena tarttua työhön, tehtävään käytettynä aikana tai kyynä etsiä uusia ratkaisuja. Siitä syystä on tärkeää, että ryhmänvetäjä ymmärtää oppaan avulla

eri roolien tavat toimia eikä hyökkää ketään kohtaan. Häneltä odotetaan kykyä huomioida eri roolien vahvuudet työtehtäviä organisoitaessa.

### **2.3. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen**

Palaute auttaa kehittymään, ja sen avulla esimies voi ohjata alaisiaan haluamaansa suuntaan. Jokainen työntekijä kaipaa tietoa siitä, miten onnistuu työtehtävissään. Oikean tiedon puuttuessa alainen joutuu päättämään itse onnistumisensa, ja mielikuva voi poiketa esimiehen näkemyksestä. Palaute on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sen kautta ihmiset saavat informaatiota toisiltaan. Palautteen avulla ryhmäläiset pystyvät huomioimaan toisensa ja säätelemään toimintaansa niin, että ryhmän tavoite täyttyy. Hyvät palautetaidot ja niiden käyttö johtavat oppimiseen. (Pentikäinen 2009, 141; Ranne 2006, 20–23.)

Palauteprosessi muodostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat anto, vastaanotto, käsittely ja toiminnan korjaus tai vahvistuminen. Prosessi alkaa palautteen antamisesta. Todellisuutta vastaavan kuvan saaminen vaatii informaation laaja-alaista keräämistä. Hankintavaiheen tyypillisimpiä haasteita ovat palautteenantotaitojen heikkous tai palautteen merkityksen ymmärtämättömyys. Taitava palautteen antaminen ei takaa prosessin toisen vaiheen onnistumista, jos toinen osapuoli ei kykene vastaanottamaan korjaavaa palautetta. Vastaanoton puutteet voivat ilmetä palautteen lyttämisenä, paikalta poistumisena, antajan ominaisuuksiin vetoamisena tai muutoin lapsellisena suhtautumisena. (Ranne 2006, 28–30.)

Käsittelyvaiheessa palautteen saajalla on mahdollisuus tarkastella ja hyödyntää saamaansa palautetta tarpeelliseksi näkemällään tavalla. Jos palaute vastaa saajan ennakkokäsitystä, ei muutokselle ole tarvetta. Toiminnan tarkastaminen on tarpeen, kun palaute ei vastaa olemassa olevaa toimintatapaa. Tällöin molemmat osapuolet voivat viestiä toiminnan kehittämissuunnasta. (Ranne 2006, 31.)

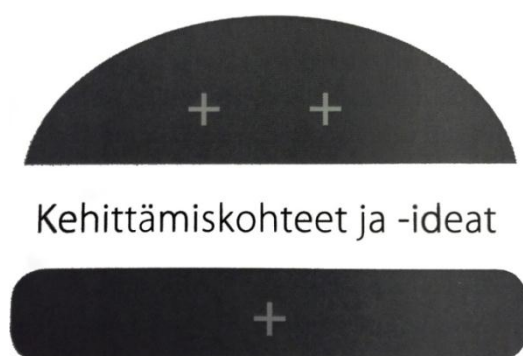
Korjaava palaute ohjaa pois sellaisista toimintavoista, jotka ovat vastoin hyvin toimivaa työyhteisöä. Siinä listataan asioita, joiden kehittäminen parantaa työsuoritusta. Sen antohetkessä tärkeää ovat rakentava henki, neuvova sävy ja vilpitön auttamishalu. Korjaava palaute annetaan yksityiskohtaisesti ja perustellen. Kriittisiä asioita ei viedä persoonatasolle ja puutteiden väliaikaisuutta korostetaan ilmaisuvälinoilla. (Ranne 2006, 79–81.)

Myönteistä palautetta annetaan, että palautteen saajat tietävät, miten he ovat muiden mielestä onnistuneet. Hyviä asioita kannattaa liittää korjaavan palautteen antoon. Myönteisen palautteen tulee olla rehellistä ja palvella työn tavoitteita. Palautteen antamisessa tarvitaan tilannetajua, sillä kaikkien myönteisten asioiden esiintuominen yhdestä ihmisestä voi olla yhteisölle haitallista tai yksilölle kiusallista. (Ranne 2006, 71–72.)

Palautteenanto vaikuttaa kioskin työyhteisöön positiivisesti, koska se auttaa poistamaan ryhmän yhteistyötä ja asiakaspalvelua haittaavia tekijöitä. Ryhmänvetäjä voi rakentavan palautteen avulla puuttua työntekijöiden virheitä aiheuttavaan käyttäytymiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Positiivinen palaute puolestaan vahvistaa toivottua käyttäytymistä ja vaikuttaa sitä kautta palveluun ja ryhmätyöhön.

Perehdyttämisorja neuvoo ryhmänohjaajaa antamaan palautetta oikeaoppisesti, jotta siitä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Väärin perustein annettu palaute voi vahingoittaa työntekijän itseluottamusta ja ryhmähenkeä. Orja perustelee ryhmänohjaajalle palautteen merkityksen työyhteisössä, jotta se otettaisiin osaksi jokapäiväistä työntekoa.

Palautetta voi antaa taitavasti monin eri tavoin mallityökaluja hyödyntäen. Hampurilaismallissa (Kuvio 1) palauteprosessissa on useita kerroksia ja vaiheita. Korjaava palaute on hampurilaispihvinä mallin keskellä, ja sitä ympäröivät sämpylät kuvaavat myönteistä palautetta. Palautteenantoa ei tule lopettaa kritiikkiin vaan positiivisiin asioihin. Työkalua ei pidä toteuttaa kaavamaisesti, vaan sitä sovelletaan aina tilanteen ja tarpeen mukaan. (Ranne 2006, 70–71.)



Kuvio 1. Hampurilaismalli palautetyökaluna. (Kupias & Peltola 2009, 138.)

## **2.4. Ryhmänohjaajalta vaadittavat ominaisuudet**

Esimiehiä on yhtä monenlaisia kuin ihmistyyppejä. Esimiesroolit saavat vivahteita jokaisen esimiehen omasta luonteesta ja tavasta suhtautua asioihin. Esimiehen kannattaa pohtia omia käyttäytymistapoja sekä mielikuvaa hyvästä johtajasta. Oman toiminnan vertaileminen suhteessa ihanne-esimieheen auttaa hahmottamaan yhteneväisiä piirteitä mallin kanssa. Yhteneväisten ominaisuuksien vahvistaminen kannattaa työsuhteen alusta alkaen. (Pentikäinen 2009, 11.)

Opas auttaa yksinkertaisten kysymysten muodossa ryhmänvetäjää tunnistamaan, mikä tekee hänen ihailemastaan esimiehestä niin hyvän työssään. Kun ryhmänvetäjä oivaltaa käytännön esimerkein, millainen esimiestyö on tulokselista, hän vie ominaisuudet helpommin käytäntöön.

Ryhmää voidaan johtaa kahdella tapaa: keskeltä ja ulkoa (Kuvio 2). Ryhmäänsä keskeltä johtavalle henkilölle tyypillistä on selvä ja rajoitettu rooli. Hän arvostaa ryhmänsä jäseniä ja on siitä syystä taipuvainen delegoimaan tehtäviä. Hän ei oleta olevansa muita ryhmän jäseniä viisaampi tai luovempi ja auttaa ryhmäläisiään kehittymään. (Belbin 2012, 122–123, 131.)

Ryhmäänsä ulkoapäin johtava omaksuu minkä tahansa tehtävän tai vastuualueen ja nauttii vapaasta liikkuma-alueesta sekä säännöistä. Hän tekee jokaiselle ryhmän jäsenelle selväksi, mitä heidän odotetaan tekevän. Ryhmäänsä sisältä johtava henkilö puolestaan laatii toiminta-ajatuksen, jota muut voivat toteuttaa parhaaksi kokemallaan tavallaan. (Belbin 2012, 122.)

Ryhmänvetäjä suoriutuu helpommin oppaan määrittelemästä työnkuvasta, jos hän omaksuu team leader -tyylisen johtamistavan. Kioskin pienryhmät tarvitsevat selvän roolin omaavan tiiminvetäjän, joka asettuu ryhmänsä kanssa samalle viivalle ja osaa delegoida.





Kuvio 2. Tiiminvetäjän roolit. (Belbin 2012, 122.)

Ryhmänohjaajalta odotetaan positiivista otetta työhön, sillä hän heijastaa omia tunteitaan työyhteisöön. Jos tiiminvetäjä on ladattu negatiivisilla tunteilla, ne tarttuvat myös ryhmäläisiin. Myönteisen ilmapiirin eteen kannattaa tehdä töitä, sillä tiiminvetäjän työn mielekkyys korreloi ryhmän positiivisen mielialan kanssa. (Pentikäinen 2009, 12.)

Hyvä ryhmänohjaaja välttää toiminnassaan hyökkäävyyttä ja esittää mielipiteensä rauhallisen rakentavasti. Hänen tehtävänä on luoda avoin ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat puhua eikä heidän tarvitse pelätä virheistä rankaisemista. Määräilyn ja hyökkäävyyden takana on usein huono itsetunto. (Pentikäinen 2009, 12–16.)

Ryhmänohjaaja on esikuva, jonka toimintaa seurataan tarkasti. Toiminnallaan hän joko heikentää tai vahvistaa uskottavuuttaan. Omien puheiden ja ryhmäläisille asetettujen vaatimusten mukaisesti toimiminen luo kuvaa vahvasta johtajasta. Välittömyys ja aitous korvaavat monet aloittelevan esimiehen puutteet. Kun ryhmäläiset arvostavat johtajaansa ihmisenä, he lähtevät helpommin mukaan. (Pentikäinen 2009, 13, 17.)

Ryhmänvetäjän ominaisuudet ovat tärkeä osa produktia, koska niillä on välitön vaikutus ryhmähenkeen ja tiimin tuloksellisuuteen. Opas muovaa perehdytettävän mielikuvaa hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksista. Se puolestaan vaikuttaa siihen, miten tiimivetäjä selviytyy työstään. Näillä sisällöllisillä ratkaisilla opas saadaan vastaamaan osaa sen tavoitteista.

## 2.5. Ryhmänohjaajan työnkuva

Esimiehenä onnistumisen lähtökohtana on, että johtaja ymmärtää tehtävänsä merkityksen ja käyttää toimivaltaansa aktiivisesti ryhmänsä parhaaksi. Hänellä tulee olla halu ja taito kuunnella sekä hyödyntää henkilöstönsä mielipiteitä ja osaamista. Tarvittaessa esimies kykenee tekemään selkeitä ja itsenäisiä päätöksiä. (Järvinen 2013, 13.)

Ryhmänjohtaja toimii suunnan näyttäjänä. Suunnan näyttäminen edellyttää, että ryhmänvetäjä tiedostaa häneen ja ryhmään kohdistuvat odotukset. Tavoitteiden on oltava selviä ja johdonmukaisia. Määrätietoinen eteneminen synnyttää ryhmässä luottamusta. (Pentikäinen 2009, 55–56.)

Perehdyttämisopas selventää ryhmänohjaajan toimenkuvan sekä häneen kohdistuvat odotukset. Opas helpottaa ryhmänohjaajaa omaksumaan roolinsa ja siihen liittyvän vastuun. Kun hän toimii vaatimusten mukaisesti, ryhmän itseohjautuvuus kasvaa ja esimiehen taakka vähenee.

Tavoitteisiin pääseminen vaatii työmäärän ja tehtävien sisällön hahmottamista sekä resurssien oikea-aikaista käyttämistä. Oikean henkilön sijoittaminen oikeaan työtehtävään palvelee sekä työntekijää että yritystä. Ihminen, joka saa työskennellä vahvuusalueellansa, vie yritystä tuloksekkaasti eteenpäin. Samalla työntekijän innostus ja motivaatio vahvistuvat. (Pentikäinen 2009, 56.)

Ryhmänvetäjän tehtävänä on huolehtia, että ryhmän työtehtäviä kierrätetään. Työntekijät oppivat yksittäiset tehtävät nopeasti, mutta aikojen kuluessa työstä voi tulla yksitoikkoista. Ryhmän jäsenten kierrättäminen työtehtävästä toiseen ylläpitää mielenkiintoa ja varmistaa monipuolisen oppimisen. Tiiminvetäjä ei saa toimia liian hallitsevasti ja hänen on annettava ryhmäläisille vastuuta. Vastuu ei kuitenkaan tarkoita kasaa työtehtäviä ilman ohjeita. (Harvard Business School 2005, 63, 104.)

Hyvin tehdyn työn edellytyksenä nykypäivänä on, että ihmiset viihtyvät työpaikalla. Jaettujen työtehtävien on oltava haastavia ja kannustavia. Työntekijöiden tulee voida vaikuttaa työnsä sisältöön, ja heillä on oikeus palkitsevaan palautteeseen. Ryhmänohjaajan tehtävänä on huolehtia näiden vaatimusten täyttymisestä

ja tehdä selväksi, että ehtojen täyttyessä työntekijöiden on kyettävä kohtaamaan myös epämiellyttäviä haasteita. Viihtyminen ei ole työn itsetarkoitus. (Salmimies 2008, 172.)

Tiiminvetäjä vastaa kokonaisuuden sujumisesta. Ryhmä tarvitsee johtajan, joka huolehtii siitä, että sen toiminta palvelee kokonaisuutta. Tiiminvetäjän tehtävänä on organisoida ryhmän työt ja olla tietoinen niiden etenemisestä. Hän ei saa tehdä kaikkia työtehtäviä itse. (Salmimies 2008, 183; Pentikäinen 2009, 70.)

Delegointikyky on tiiminvetäjälle välttämätön taito, sillä ilman delegointia tiiminvetäjän aika kuluu ainoastaan työn toteuttamisprossiin. Delegoinnissa hän luovuttaa yksittäiselle ryhmän jäsenelle osan tehtävistään, jotka kyseinen henkilö hyväksyy. Delegoitaessa ryhmänohjaajan aikaa vapautuu työtä ohjaaviin toimintoihin. Hänen on huolehdittava, että tehtävä on määritelty riittävän selvästi ja vastapuoli hyväksyy sen kokonaan. Tehtävän suorittamista ei tule valvoa liian ankarasti. Työntekijälle on annettava tilaa, vaikka delegoija on viime kädessä itse vastuussa tehtävän loppuun saattamisesta. (Ruuska 2005, 123–124.)

Työtehtävien delegointi ja organisointi ovat tärkeitä kioskityön sujuvuudelle. Oikea-aikainen organisointi auttaa kioskia toimimaan tehokkaasti kunkin työntekijän parhaat ominaisuudet hyödyntäen. Työtehtävien oikea-aikaisuus korostuu kiireessä, ja ryhmänvetäjän kyky johtaa ryhmäänsä on tällöin avainasemassa.

Ryhmänohjaaja on keskeisessä roolissa yrityksen sisäisessä viestinnässä, sillä hän on päivittäin tekemisissä oman tiiminsä, esimiehensä ja muiden ryhmänvetäjien kanssa. Ohjaaja välittää tietoa esimieheltä ryhmälleen ja toisinpäin. Hän pitää kollegansa ajan tasalla työn suorittamiseen liittyvistä asioista, jotta palvelu on sujuvaa eikä ongelmia synny. Myös ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus on tärkeä osa viestintää. (Ruuska 1991, 63.)

Jos viestintä ei toimi, virheiden määrä kasvaa, ja sen seurauksena palvelun laatu heikkenee. Hyvä viestintä mahdollistaa toiminnan ennakoimisen eivätkä kioskin työtehtävät tai mahdolliset haasteet pääse yllättämään. Työtehtävien organisointi ja toimiva viestintä yhdessä varmistavat, että työolosuhteet seuraavalle tiimille ovat kunnossa.

Perehdyttämisopas tekee selväksi ohjaajan roolin viestinviejänä oman ryhmänsä, esimiehensä ja muiden ryhmien välillä. Kun tiiminvetäjä saadaan vastaamaan omalta osaltaan viestinnästä, esimies pysyy ajan tasalla asiakkaita tai muita kioskitoimintoja koskevista asioista. Produktin viestintä-osiolla varmistetaan, että ryhmänvetäjä ymmärtää viestinnän vaikutuksen ryhmän toimintaan. Osaamaton viestintä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä ja mielipahaa työntekijöiden keskuudessa, joten se vaikuttaa suoraan työyhteisön hyvinvointiin.

Tiiminvetäjän tehtävänä on tarttua työyhteisön toimintaa häiritseviin ongelmiin. Työpaikan ongelmat voidaan jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. Tyypillisiä yksilökeskeisiä ongelmia ovat elämänkriisit, fyysiset tai psyykkiset sairaudet, hankalat persoonat, tehtävien laiminlyönti sekä erilaiset rikkomukset. Yhteisöllisiä ongelmia ovat yksilöiden ja ryhmien väliset ristiriidat, epäselvyydet työtehtävissä tai työstä aiheutuva uupuminen. (Järvinen 2013, 69–70.)

Ongelmalliset ihmissuhteet työpaikalla johtuvat usein puutteellisesta kyvystä ymmärtää erilaisia rooleja, joita kollegoilla on taipumus omaksua. Vaikeita suhteita työpaikalla ei tulisi automaattisesti yhdistää hankaliin persooniin. (Belbin 2012, 74, 82.)

Tiiminvetäjä ei saa päättää, kenestä hän pitää ja kenestä ei. Ongelmia ei tule asemoida ihmisten persoonallisuuksien, vaan toiminnan mukaan. Kun tiiminvetäjä tunnistaa ongelmien todelliset aiheuttajat, hän voi puuttua niihin rakentavasti ja tehokkaasti. Kokematon tiiminvetäjä ei välttämättä erota henkilön toimintaa persoonasta, ellei häntä perehdytetä kunnolla.

Ryhmänvetäjältä ei odoteta ongelmien ratkaisemista, vaan toimivan työyhteisön edellytysten varmistamista. Ohjaajan tehtävänä on tunnistaa yhteisössä vallitsevat ongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hänen on puututtava niihin mahdollisuuksien mukaan ja kerrottava havainnoistaan omalle esimiehelleen. (Järvinen 2013, 70–71; Belbin 2012, 82.)

### 3 Asiakaspalvelu

Palvelulle on ominaista, että sitä ei voi nähdä tai tuntea ennen käyttöä. Palvelua ei voi varastoida myöhempää käyttöä varten, eikä sitä pystytä erottamaan tarjoajastaan. Sen laatu on aina riippuvainen siitä, kuka sen tuottaa ja missä. Asiakkaat etsivät merkkejä palvelun laadusta näkemiensä ihmisten, hinnan, paikan ja viestinnän perusteella. (Armstrong, Kotler, Harker & Brennan 2009, 254.) Oikeanlaisella perehdyttämisellä pyritään vaikuttamaan kioskin palvelun laatuun niin, että sen vaihtelu työntekijän mukaan minimoituisi.

Asiakkaan kohtaamisessa on aina kyse inhimillisestä tapahtumasta. Kohtaaminen ratkaisee usein koko palvelutapahtuman onnistumisen, koska siinä syntyvät asiakkaan saama vaikutelma ja mielikuva. Asiakas tekee ostopäätöksensä niiden pohjalta eikä ole yhdentekevää, miten asiakaskohtaaminen sujuu. Kohtaaminen syntyy yhteistyössä asiakkaan kanssa eivätkä asiakas ja asiakaspalvelija ole vastapuolia. Kohtaamisen lopputuloksen tulisi olla molempien osapuolten kannalta hyvä. (Pitkänen 2006, 7–8.)

Palvelut ovat yksilöllisiä ja ainutlaatuisia tilanteita, joiden muotoutumiseen vaikuttavat sekä työntekijä että asiakas. Näin palveluiden laatu on heterogeeninen, ja sitä on vaikea kontrolloida. Palvelun laatu tarkoittaa asiakkaan tilanteen mukaista toimintaa. Asiakaspalvelijan on osattava muuttaa toimintaansa joustavasti ja luovasti. Onnistunut palvelu on taloudellisen menestyksen edellytys, ja usein se on yritykselle myös edullisempaa kuin huono palvelu. (Pitkänen 2006, 7; Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 23.)

Hyvässä asiakaspalvelussa asiakasta kuunnellaan ja hänet asetetaan etusijalle. Asiakasta tulee kunnioittaa ihmisenä ja hänelle on annettava aikaa. Käytännössä näillä tarkoitetaan sitä, että asiakasta kohdellaan tasavertaisena, häntä puhutellaan ystävällisesti ja palvellaan keskittyneesti antamatta muiden työtehtävien tai kollegoiden keskeyttää. Asiakaspalvelija ei saa tehdä oletuksia, vaan asiakkaan annetaan kertoa ensin omat tarpeensa. Kun myyjä on varma siitä, että ymmärtää asiakastaan, hän luo ratkaisun yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Kannisto & Kannisto 2008, 13.)

Onnistunut asiakaspalvelu on luotettavaa ja tasalaatuista. Asiakaspalvelija pitää asiakkaalle tekemänsä lupaukset, ja hänelle luvataan vain se, mikä voidaan varmasti toteuttaa. Tämä edellyttää tarvittaessa myös kykyä tunnustaa, ettei asiakkaan tarpeita voida täyttää. Asiakkaalle on parempi antaa rehellinen vastaus kuin huolimattonta palvelua. (Kannisto & Kannisto 2008, 14.)

Asiakkaan on voitava luottaa siihen, että saatuaan kerran erinomaista palvelua hän saa sitä myöhemminkin. Näin asiakkaalle jää positiivinen muistijälki yrityksestä ja hän palaa sinne yhä uudelleen. Hyvän palvelun tunnusmerkit pätevät kaikkeen inhimilliseen kanssakäymiseen. Asiakkaita tulisi kohdella niin kuin haluaisi itseään kohdeltavan. (Kannisto & Kannisto 2008, 14.)

Palvelun tasalaatuisuus on yksi asiakastyytyväisyyttä mahdollistavista tekijöistä, ja se takaa positiivisten asiakaskokemusten jatkuvuuden. Edellä kerrottujen palvelukriteereiden mukaisesti toiminen auttaa kioskin pienryhmiä saavuttamaan niille asetetut tavoitteet.

### **3.1. Asiakaspalvelun haasteet**

Monet asiakaspalvelussa eteen tulevista haasteista ovat työntekijän tai yrityksen itsensä luomia ja niihin voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla. Haasteita voivat aiheuttaa oletukset ja pelot. Niiden perimmäisten syiden etsiminen ja tiedostaminen ovat ensimmäinen askel kohti parempaa asiakaspalvelua. Asioiden tiedostaminen johtaa tekoihin. (Kannisto & Kannisto 2008, 56.)

Perehdyttämisopas antaa työnohjaajille valmiudet tutkia ja tunnistaa omia ennakkoluulojaan. Se kertoo ennakkoluulojen vahingollisuudesta asiakaspalveluun ja auttaa työntekijää ymmärtämään, miten hän voi itse vaikuttaa palvelun onnistumiseen. Epäkohtien tunnistaminen ja niihin puuttuminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ovat kioskin liiketoiminnalle tärkeitä, koska sesonki on vain muutaman kuukauden mittainen.

Asiakaspalvelijoiden oletukset voivat liittyä liiketoimintaan, asiakkaisiin tai yritykseen itseensä. Yrityksen oletukset asiakkaistaan koskevat heidän käyttäytymistään, jota yritetään ennakoida, hyödyntää ja ohjata. Yritys saattaa olettaa, että mikäli useimmat asiakkaat hyväksyvät palvelun ominaisuudet, kukaan mukaan ei

valita niistä. Jos asiakas hiljenee kaikista kokemistaan epäkohdista, ristiriitoja ei synny. Tällöin yrityksen ja asiakkaan välille syntyy täydentyvä transaktio. (Kannisto & Kannisto 2008, 60–61.)

Asiakaspalvelussa työntekijän asenne ja asiakkaan kuunteleminen ratkaisevat. Myönteinen suhtautuminen asiakkaaseen ja halu tarjota hyvää palvelua eivät jätä epäonnistumisille tilaa. Kielteisen asenteen aiheuttamia vahinkoja on vaikea korjata. (Kannisto & Kannisto 2008, 63.)

Asiakkaan kohtaamista vaikeuttavat pelot voivat johtua siitä, että työntekijä pelkää virheiden tekemistä, omaa esimiestään tai epäonnistumista (Kannisto & Kannisto 2008, 68). Pelkojen myötä työntekijä voi arastella myyntiä eikä palvelu luonnistu. Oppaan avulla pienryhmien työnohjaajat ymmärtävät, miten ryhmäläisten virheet tulee käsitellä, ettei pelkotiloja pääse syntymään. Kun nämä asiat ovat kunnossa, vaikutukset työyhteisöön ovat positiivisia. Työtyytyväisyys puolestaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden asenteisiin ja sitä kautta palvelualltiuteen sekä myynnin volyymiin.

### **3.2. Asiakaspalvelija**

Asiakaspalvelija on yrityksessä se, jonka kasvot asiakas kohtaa. Asiakaspalvelijan roolissa on jokainen yrityksen jäsen, joka kohtaa työtehtävissään asiakkaan joko kasvokkain tai puhelimen välityksellä. Asiakaspalvelijan käyttäytyminen vaikuttaa siihen, millaisena asiakas näkee koko yrityksen. Kaikki näkyvä toiminta viestii asiakkaalle palveluhalukkuudesta. Näistä syistä asiakaspalvelijoiden perehdyttäminen on Saimaan Emma Oy:n liiketoiminnalle tärkeää. (Pesonen ym. 2002, 64–65.)

Asiakaspalvelutilanteissa tapahtuvaa vuorovaikutusta voi käsitellä Eric Bernen kehittämän transaktioanalyysin avulla. Transaktioanalyysi on malli ihmisen persoonallisuuden, ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen ymmärtämiseen. Analyysissä erotetaan toisistaan kolme erilaista minätilaa: aikuinen, vanhempi ja lapsi. Ihmiset toimivat sosiaalisissa suhteissa erilaisissa minätiloissa, jotka viittaavat käyttäytymisen, ajattelemisen ja tuntemisen tapoihin. Kuhunkin minätilaan sopivat omat vuorosanat, ilmeet, eleet ja teot. (Kannisto & Kannisto 2008, 10).

Asiakaspalvelutilanteisiin vaikuttavat työntekijän ja asiakkaan minätilojen eri yhdistelmät. Kun palvelun toinen osapuoli omaksuu jonkin minätilan, myös vastapuoli asemoituu. Transaktioanalyysin lähtökohtana on, että jokaisella ihmisellä on kyky vastata omista ajatuksistaan, tunteistaan ja käyttäytymisestään. Se vaatii tiedostamista ja toimintaa. (Kannisto & Kannisto 2008, 10–11).

Kioskityöntekijöille suotavin minätila on aikuinen. Aikuinen on luotettava ja joustava. Hän muovaa oman toimintansa tilanteeseen sopivaksi ja hyödyntää tarvittaessa vanhemman roolille ominaista hoivaamisviettiä. Hoivaaminen sopii asiakkaille, joilla ei ole tarpeeksi tietoa muodostaakseen itse oman käsityksensä (Kannisto & Kannisto 2008, 12–19).

### **3.3. Asiakaspalvelun johtaminen**

Asiakaspalvelu ei ole yrityksen muusta toiminnasta irrallaan oleva toiminto, vaan sitä tulee johtaa osana kokonaisuutta. Asiakaspalvelu on osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta, ja sen pitää vahvistaa yrityksen brändiä. Asiakaspalvelua tulee arvioida suhteessa mielikuviin, joita asiakkaille halutaan luoda. Yritys ei pysty vaikuttamaan kaikkiin asiakkaan odotuksiin, mutta markkinointiviestinnän avulla se voi luoda toteutettavissa olevia odotuksia. (Reinboth 2008, 34, 62.)

Kahvikioskin työntekijöiden tulisi lunastaa jokaisessa asiakaskohtaamisessa yrityksen sloganin lupaus sataman aurinkoisimmasta kahvipisteestä. Tiiminvetäjä vastaa siitä, että lupaus toteutuu ryhmän työvuoron aikana. Oppaan asiakaspalvelu-osion tarkoituksena on, että tiiminvetäjä sisäistää asiakaspalvelun moniulotteisuuden. Siihen liittyy myös luvussa 4.2. esitetty asiakaspalvelijan määritelmä, sillä työntekijöiden on omaksuttava rooli jokaikiseen asiakaskohtaamiseen.

Asiakaspalvelun laatu koostuu pienistä asioista ja toiminnan parantaminen vaatii yksityiskohtien hiomista. Avainasemassa ovat virheiden ennaltaehkäisy ja oman toiminnan arviointi, sillä palveluvirheiden korjaaminen vie paljon voimavaroja. (Reinboth 2008, 52.)



Virheitä voidaan ennaltaehkäistä oppimalla virheistä ja asiakaspalautteiden käsittelystä. Lähtökohtana toiminnalle tulisi olla asioiden tekeminen oikein ensimmäisellä kerralla. Tämä vaatii asianmukaista perehdyttämistä, toimintaa ohjaavien ohjenuorien laatimista ja tarkistuslistojen käyttöä. (Reinboth 2008, 102.)

Virheiden ennaltaehkäisystä huolimatta asiakaspalvelussa ei voida välttyä tilanteilta, joissa asiakas on tyytymätön. Se on seurausta subjektiivisesta suhtautumisesta asiakaspalveluun, sillä ihmiset tuntevat hyvän palvelun eri tavoin. Tilannetta vaikeuttaa myös se, että asiakaspalvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. Työntekijä ei pysty tarkastamaan palvelunsa laatua ennakoon, vaan hän kokee tuottamansa palvelun yhtä aikaa asiakkaan kanssa. (Reinboth 2008, 103.)

Alla oleva portaikko (Kuvio 3) havainnollistaa tyytymättömän asiakkaan oikeaoppista kohtaamista. Rakenteen sisäistäminen varmistaa, että asiakaspalaute käsitellään huolellisesti ja epäkohtiin puututaan. Hyvin hoidettu kohtaaminen jättää asiakkaalle miellyttävän kuvan yrityksestä, vaikka palvelussa tapahtuisi virhe. Perehdyttämisellä luodaan tiiminvetäjälle valmiudet johtaa asiakaspalauteprosesseja. Tiiminvetäjän omatoimisuus nopeuttaa palvelua, eivätkä kaikki ongelmatapaukset päädy suoraan esimiehen ratkaistavaksi tai jää pahimmassa tapauksessa kokonaan käsittelemättä.



Kuvio 3. Tyytymättömän asiakkaan kohtaaminen. (Aarnikoivu 2005, 73.)

## 4 Myyntityö

Myyntityö on yksinkertaisimmillaan sitä, että selvitetään asiakkaan tarpeet, luodaan niihin sopiva ratkaisu ja myydään se. Myynti perustuu henkilökohtaisiin kontakteihin ja myyjän on lähestyttävä itse suoraan asiakasta. Tuotteet eivät myy itseään. (Kannisto & Kannisto 2008, 124.)

Myyntityön lähestymistapa on ratkaisukeskeinen eli myynti lähtee liikkeelle asiakkaan haluista ja tarpeista. Lopputuloksen tulee olla asiakkaan kannalta toivottu. Mikäli myyjä myy tietoisesti asiakkaan odotuksia vastaamatonta tuotetta, kyseessä on tyrkyttäminen. Tyrkyttäminen on asiakkaan tarpeisiin nähden almittaisen tai ylimitoitettun tuotteen myyntiä. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 104, 119.)

Oppaassa painotetun ratkaisukeskeisen lähestymistavan omaksuminen nostaa asiakkaiden tuntemaan laadun määrää. He tuntevat saavansa personoitua ja tarpeisiin vastaavaa palvelua. Ratkaisukeskeinen myyntityö valittiin oppaaseen, koska sen vaikutukset näkyvät kioskin asiakastytyvyydessä ja kassavirrassa.

Liike-elämässä tapahtuva myyntityö voidaan jakaa kolmeen erilliseen ryhmään: toimipaikkamyynä, neuvottelumyynti ja edustajamyynä. Toimipaikkamyynä tarkoittaa toimipaikassa, kuten kaupassa tai ravintolassa, tapahtuvaa myyntiä. Toimipaikkamyyntissä keskeistä on, että myyjä palvelee asiakasta niin, että myyntiluvusta tulee mahdollisimman suuri. Tähän myynnin lajiin liittyy olennaisesti myös palvelumyynti, joka on palvelun ohessa tapahtuvaa myyntityötä. Lisämyyntillä puolestaan varmistetaan, ettei asiakkaalta jää hankkimatta jotain sellaista, jota yrityksestä voisi ostaa samalla ostokerralla. Palvelumyynti ja lisämyynti ovat avaintekijöitä toimipaikkamyyntin taloudelliseen menestykseen. (Rope 2003, 15–16.)

Yleisessä keskustelussa myyntityöksi tulkittava laji on edustajamyynä. Se on asiakkaan luo viety henkilökohtainen kaupankäyntiväylä, jossa ostajalla on oikeus määrittää myyntitapahtuman ajankohta. Edustajamyyntin suosio perustuu henkilökohtaisuuteen, ja se on tyypillistä yrityksiin kohdennettuna. Myyjä on aktiivinen ja tekee sellaista kauppaa, jota ei muuten syntyisi. (Rope 2003, 16–19.)

Neuvottelumyynti puolestaan perustuu asiantuntemukseen eikä myyjä toimi perinteisen myyntityön keinoin, vaan tutkimustuloksia ja niiden aikaansaamaa asiantuntija-asemaa hyödyntäen. Neuvottelumyyntitilanteessa pyritään konkretisoimaan oman esityksen toimivuus ja vakuuttamaan yleisö. (Rope 2003, 16.)

Perehdytysopas lähestyy myyntityötä toimipaikkamyynnin näkökulmasta, koska kioskillä tapahtuva myyntityö noudattaa sen kaavaa. Myyntityö on osa Kahvikeitaan perehdyttämisprosessia, koska ryhmänvetäjien on osattava erottaa aktiivinen myyntityö tavallisesta asiakaspalvelusta. Tavallisessa asiakaspalvelussa työntekijä ei pyri oma-aloitteisesti mahdollisimman suureen myyntilukuun, vaan tyytyy asiakkaan tekemään tilaukseen tai ohimenneeseen kauppaan.

Toimipaikka tulee nähdä ensisijaisesti myyntipaikkana. Kaikki esillepanoratkaisut sekä hintatarjoukset tulee tehdä niin, että ne edesauttavat myynnin kasvua. Asiakaspalveluhenkilöiden tulisi tuntea itsensä myyjiksi ja tarkastella omaa toimintaansa myyntityön näkökulmasta. Tällöin työ on tyyliltään palvelevaa sekä myyntiä kasvattavaa. (Rope 2003, 37.)

Kun kioskin pienryhmien työnohjaajat oppaan myötä hahmottavat oman työnkuvansa toimipaikkamyynninä, valmiudet lisämyyntiin kasvavat. Myynnin kasvun kannalta on tärkeää, että työnohjaajat sisäistävät oman vastuunsa esillepanoratkaisuista ja ryhmäläisten ajan tasalla pitämisestä, esimerkiksi hintatarjouksista. Myyntiä ei synny, elleivät työntekijät ole tietoisia heihin kohdistuvista odotuksista ja omaa valmiuksia myyntityöhön.

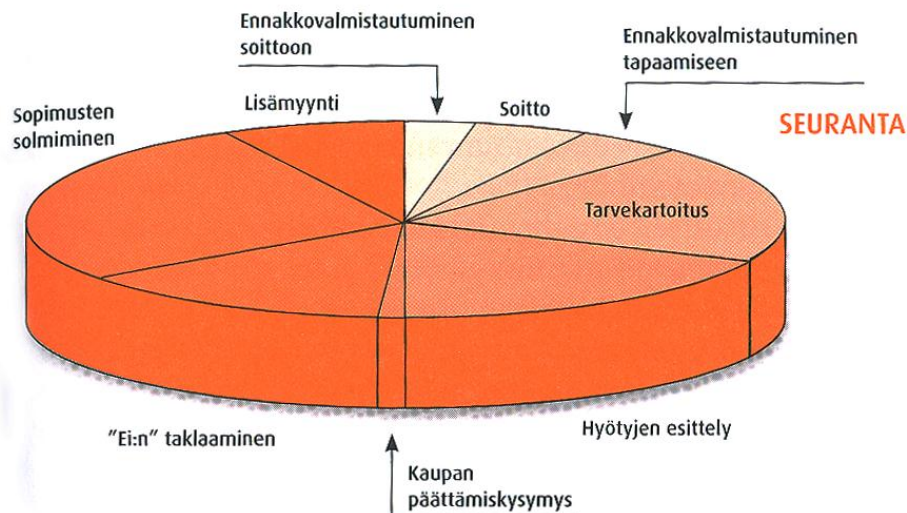
Työpaikan johto voi tehostaa myyntiä tavoitteilla, positiivisilla kannustimilla ja valitsevalla ilmapiirillä. Myös sillä on vaikutusta, miten myyntityöhön suhtaudutaan ja pidetäänkö myyjän työtä tärkeänä. Yritysten myynnillinen suorituskyky on korkeampi, jos myyjät pitävät työtään merkityksellisenä ja arvokkaana. (Armstrong ym. 2007, 446–448.)

Kioskin työnohjaajien mahdollisuudet tarjota kannustimia ovat niukat. Kannustimien ei välttämättä tarvitse olla aineellisia, vaan kekseliäisyys toimii tässäkin. Motivointikeino voi olla yksilölle tai ryhmälle asetettu tavoite, jonka saavuttamisessa onnistunut työntekijä saa valita ensimmäisenä tarjolla olevista työtehtävistä. Tärkeintä on, että tiimi tuntee kannustimet motivoiviksi.

Toimeksiantajan halu perehdyttää ryhmänohjaajat myyntityöhön viestii työtehtävien arvostamisesta. Ohjeistaminen parantaa suorituskkyä ja kertoo työntekijöille, että heidän panoksensa myyntityöhön ei ole yhdentekevää yritykselle.

#### 4.1. Myyntiprosessi

Myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet ovat ennakkovalmistautuminen, tarvekartoitus, hyötyjen esittely, kaupan päättäminen, mahdollisen kielteisen vastauksen taklaaminen, sopimuksen solmiminen, lisämyynti ja seuraaminen (Kuvio 4). Myyntiprosessin on oltava tasalaatuinen ja edettävä johdonmukaisesti myyjän mielialasta riippumatta. Sen tulee sujua jouhevasti eikä asiakkaan mielenkiinto saa hiipua. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 36.)



Kuvio 4. Myynnin ympyrä. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 35.)

Myyntiprosessin vaiheet ovat sovellettavissa kioskiympäristöön niin, että myyjä valmistautuu työhönsä tutustumalla yrityksen tuotteisiin ja voimassaoleviin hintatarjouksiin, selvittää asiakkaan tarpeet oikeanlaisten kysymysten avulla, perustelee tarjoamansa ratkaisun hyödyt asiakkaalle ja sulkee kaupan onnistuneesti. Ryhmänvetäjä vastaa siitä, että varsinkin prosessin ensimmäinen vaihe toteutuu.

Lisämyyntiä työntekijät voivat harjoittaa jokaisessa asiakaskohtaamisessa tarjoamalla asiakkaalle hänen jo tekemäänsä tilausta täydentäviä tuotteita. Kioskityössä myyjältä ei vaadita sopimusten solmimista tai asiakassuhteen seuraamista.

Kun myyjä noudattaa myyntiprosessin vaiheita oikein, tilanne etenee tehokkaasti ja myyjä saa paljon aikaiseksi heti asiakaskohtaamisen alusta alkaen (Aalto & Rubanovitsch 2007, 34). Kioskimyyjän aktiivisuus ja taito viedä myyntiprosessia eteenpäin nopeuttavat kioskin asiakaspalvelua eritoten sesongin kiireaikoina. Palvelun sujuvuus ja oivalletut lisämyyntikeinot ennaltaehkäisevät asiakastyytymättömyyttä ja kasvattavat myynnin määrää, koska asiakkaat saavat tarpeisiinsa sopivia ratkaisuja nopeasti ja asiantuntevasti.

#### **4.2. Myyjän rooli**

Myyjältä vaaditaan kokonaisvaltaista myyntiprosessin hallintaa. Hänen pitää tuntea omat sekä kilpailijoiden tuotteet. Hyvä myyjä on vakuuttava, ymmärrettävä, oma-aloitteinen ja hyväkäytöksinen. Oikeaoppisen toiminnan esteenä ovat usein laiskuus ja välinpitämättömyys tai huolimattomasti tehty pohjatyö. Myyntitekniikkaa ja ostopäätöksiä nopeuttavia keinoja voi opetella kuka tahansa, mutta hyvän myyjän erottaa myönteinen suhtautuminen niin myyntityöhön, asiakkaisiin kuin myytäviin tuotteisiin. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 18–19.)

Asiakastyytyväisyys kasvaa, kun myyjä tuntee työnsä mielekkääksi. Toimimalla oikein palvelutilanteissa myyjä saa asiakkailta kiitosta ja kokee onnistumisen tunteita. Tästä syntyy positiivinen kierre, jossa myyjä viihtyy työssään ja voittaa itsensä. Onnistuneen myyntiprosessin ansiosta asiakastyytyväisyys paranee ja myyjän sekä yrityksen tulokset kehittyvät. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 11.)

Kioskin tarpeisiin suunniteltu opas ohjeistaa pienryhmien työnohjaajat myyjän työnkuvaan ja painottaa myyjän asenteen sekä ominaisuuksien vaikutusta palvelun laatuun. Opas antaa työntekijälle selvän kuvan siitä, miten myyntitilanteisiin voi valmistautua. Ammattitaitoinen myyjä tuntee tuotteensa ja etsii aktiivisesti lisätietoa.

Myyntityö ja myyjän rooli valittiin osaksi produktia, koska myyjä on yrityksen käyntikortti ja hänen toimintansa vaikuttaa myyntilukujen ohella myös yrityksen imagoon. Asiakkaat arvioivat yrityksiä myyntihenkilöstön ja saadun asiakaspalvelun perusteella, joten aihe on tärkeä case-yritykselle. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 19.)

Edellä mainitusta syystä Kahvikeitaan on hyödyllistä panostaa ryhmänohjaajien perehdyttämiseen. He puolestaan jakavat oppejaan muille ryhmäläisille, joten oppaan vaikutukset näkyvät myös laajemmalla alueella.

## **5 Produkti ja pohdinta**

Toiminnallinen osuus sai alkunsa, kun soitin toimeksiantajalle joulukuussa 2013 ja kerroin ideastani. Toimeksiantaja innostui ehdotuksestani ja sovimme, että otan yhteyttä, kunhan tutustun opinnäytetyöprojektin kulkuun ja tiedän, miten etenemme. Toimeksiantosopimus allekirjoitettiin 7.3.2014. Tein produktia maaliskuun ja huhtikuun ajan.

Opinnäytetyöraportin teoriaosuus on toimeksiantajalle tehdyn perehdyttämisoppaan perusta. Sen sisältö vastaa pääpiirteittäin raportin teoriaosaa ja teoria on kirjoitettu samassa suhteessa, kuin sitä on käytetty oppaan kirjoittamisessa. Perehdyttämisestä kertova alaluku loi lähtökohdat produktille, koska tällaista materiaalia on vaikea suunnitella ja tuottaa ymmärtämättä perehdyttämisen teoriaa.

Produkti kirjoitettiin pienryhmän työnohjaajien lähtökohdat huomioon ottaen ja teksti on kohderyhmää puhuttelevaa. Siinä ei käytetty vaikeita termejä, ja sen kieli on mahdollisimman helposti ymmärrettävää. Tuotos kirjoitettiin Microsoft Word -ohjelmalla ja sen ulkoasu on siisti, mutta ei virallisen asiakirja-asettelun mukainen.

Oppaan kolme pääteemaa ovat pienryhmätyöskentely, asiakaspalvelu ja myyntityö. Yhdeksänsivuinen opas toimitettiin toimeksiantajalle word- ja pdf-muodossa, koska näin se on helposti saatavilla ja tulostettavissa tarpeen mukaan. Word-tiedosto palvelee toimeksiantajaa kaikista parhaiten, koska sitä voidaan päivittää tarpeen mukaan.

Oppaassa on 12 lyhyttä kappaletta, jotka ovat

- liideri isolla ällällä
- liiderin työtehtävät ja vastuut
- erilaisuus voimavarana
- työtehtävien jakaminen
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- hyvä minä, hyvä me, hyvä meidän joukkue
- hyvä asiakaspalvelija
- erinomaista palvelua
- asiakaspalvelun johtaminen
- haastavat palvelutilanteet
- myyntityöllä tulosta
- lisämyyntimahdollisuudet.

Oppaan sisältö päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja se pysyi lähes muuttumattomana koko projektin ajan. Toimeksiantajan toiveesta siitä ei tehty sivumäärältään laajaa. Materiaali ei opasta rutiininomaisiin työtehtäviin, koska se ei ollut toimeksiantajan mielestä tarpeellista. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen laajensin oppaan johtamisosiota projektin edetessä. Rakenteen muutos perustui omiin kokemuksiini ja työkavereiden kanssa käytyihin keskusteluihin aiheen tärkeydestä.

Projektin rajalliseen työmäärään perustuen produktissa ei painotettu sen visuaalisuutta. Visuaalisesti näyttävä ulkomuoto ei myöskään noussut esille toimeksiantajan toiveissa, eikä se ole työn tavoitteiden kannalta välttämätön.

## **Pohdinta**

Aiheenvalinta onnistui mielestäni erinomaisesti, koska se oli toimeksiantajalle ajankohtainen ja itseäni kiinnostava. Intoni opinnäytetyöaihetta kohtaan säilyi koko prosessin ajan, ja aihe osoittautui sopivan haastavaksi. Pystyin hyödyntämään produktissa aiempaa työkokemustani sekä ammattiopintojani, mutta opin silti paljon uusia asioita. Työkokemuksestani case-yrityksessä oli hyötyä produktin sisällöllisissä valinnoissa ja käytännön esimerkkien laatimisessa. Aiemmat

ammattiopintoni auttoivat kirjoittamaan työn myynti- ja asiakaspalveluosioita. Esi-  
miestyön ja johtamisen valmennusohjelma antoi puolestaan hyvän tietopohjan  
palautteen antaminen ja vastaanottaminen -luvulle, koska aihetta on käsitelty op-  
pitunneilla laajasti. Tiimiyrittäjyystaustani ansiosta minun oli melko helppo käsi-  
tellä ryhmätyöskentelyn perusteita.

Tätä työtä varten lukemani kirjallisuus syvensi osaamistani tuottavien asiakas-  
suhteiden luominen sekä johtaminen ja yrittäjyys -opintoteemoissa, sillä aiemmin  
oppimani asiat tarkentuivat yksityiskohtaisemmiksi ja saivat tuekseen runsaasti  
teoriaa. Näistä teemoista esiin nousivat eritoten tiimi- ja projektijohtaminen, asi-  
akkaan ja hänen tarpeidensa tunteminen sekä myyntityö. Täysin uusina asioina  
opin teoriaa perehdyttämisestä, tiimin erilaisuudesta, asiakaspalvelun haasteista  
ja johtamisesta sekä myynnin eri lajeista. Uudet opit olivat tärkeitä produktin si-  
sällön luomisessa.

Tietoperustan rakentaminen sujui ongelmitta, sillä varasin sille riittävästi aikaa.  
Aloitin kirjallisuuden lukemisen vuoden 2014 alussa ja löysin vaivatta tarpeitani  
vastaavaa sekä aiempaa osaamistani täydentävää kirjallisuutta. Englanninkielis-  
ten lähteiden hankkiminen osoittautua luultua vaikeammaksi, koska haluamani  
kirjat olivat vaikeasti saatavilla. Mielestäni käyttämäni lähteet olivat monipuolisia  
ja ajantasaisia.

Aiheanalyysin ja opinnäytetyösuunnitelman kirjoittaminen oli haastavaa, mutta  
työ palkittiin projektin edetessä. Hyvin tehty suunnitelma helpotti työntekoani.  
Opin tästä projektista sen, että toimintasuunnitelman merkitystä ei ikinä tule ali-  
arvioida. Työmäärä oli mielestäni vähintään riittävä suhteessa opinnäytetyön laa-  
juuteen. Sopiva työmäärä kertoo onnistuneesta aiheenrajauksesta.

Pidin raportin kielenhuoltoon liittyviä asioita vaikeina, koska en ollut tehnyt vas-  
taavanlaisia tehtäviä pitkään aikaan ja taitotasoni on laskenut. Kysymyksiä ai-  
heuttivat lauserakenteet, lähdeviitteet, välimerkit ja raportin rakenne. Uskon ke-  
hittyneeni kirjoittajana tämän projektin aikana.

Minulla oli vaikeuksia etsiä opinnäytetyön kirjoittamiseen sopiva tila, jossa olisi  
helppo keskittyä. Päädyin vaihtelevaan työympäristöä olotilani mukaan ja loppu-



jen lopuksi oman itsensä kuunteleminen osoittautui avainasiaksi. Tämänkaltaisen itsenäinen työskentely vaati minulta suunnitelmallisuutta sekä määrätietoisuutta, jotta työt etenivät aikataulussa. Projektin lopussa korostui myös paineensietokyky.

Kehityin työn edetessä itsejohtamisessa. Kehitystä edesauttoivat ulkoisten motivaatiotekijöiden uupuminen, sillä työlläni oli vain yksi ulkopuolelta määrätty aikaraja. Tahto tehdä asioita piti löytyä omasta itsestä. Palautin perehdyttämisoppaan toimeksiantajalle sovitusti keväällä 2014 ja tämän jälkeen siirryin kesätöihin. Viiden kuukauden tauko opinnoista vaikeutti projektin uudelleen käynnistämistä syyskuussa 2014, sillä raportti odotti yhä kirjoittajaansa. Tämän projektin myötä vakuutuin entistä enemmän siitä, että minuun vaikuttavat parhaiten sisäiset motivaatiotekijät.

Yhteistyö case-yrityksen kanssa sujui vaivattomasti. Toimeksiantaja suhtautui oppaan tekemiseen innostuneesti ja sain apua mieltä askarruttaviin asioihin aina tarvittaessa. Toimeksiantajan lyhyet kommentit työstä olivat positiivisia, ja produkti oli kuulemma toivomusten mukainen. Saadusta palautteesta voi tehdä johtopäätöksen, että työ vastaa asiakkaan tarpeita ja helpottaa pienryhmän työnohjaajien työskentelyä Kahvikeitaalla.

Produkti täyttää myös omat odotukseni. Mielestäni opas on onnistunut, koska sen asiasisältö on kohderyhmälle sopiva. Kokonaisuus on selkeä ja johdonmukainen. Opinnäyte vastaa sille asetettuja tavoitteita valitun mittaustavan perusteella.

## **6 Yhteenveto**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Saimaan Emma Oy:n ja sen kahvikioskin, Kapteenin Kahvikeitaan, pienryhmien työnohjaajien tarpeita vastaava perehdyttämisopas. Työ tehtiin toiminnallisena, koska erillinen opas palvelee toimeksiantajaa paremmin kuin pelkkä raportti. Produktin tavoitteet, kohderyhmä ja sisältö päätettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa.

Työn tavoitteena oli, että opas helpottaa ryhmänohjaajan työskentelyä kohdeyrityksessä ja että ohjaaja hahmottaa työnkuvansa. Oppaan tärkeimpänä päämääränä oli auttaa työyhteisöä toimimaan paremmin. Nämä puolestaan näkyvät asiakastytytyväisyytenä, taloudellisena tuloksena ja työviihtyvyytenä.

Opinnäytetyön lähteet olivat perehdyttämistä, pienryhmän johtamista, asiakaspalvelua sekä myyntityötä käsittelevää kirjallisuutta ja internetlähteitä. Projektissa ei käytetty tutkimuksellisia menetelmiä, koska niiden käyttö ei ole välttämätöntä toiminnallisessa opinnäytetyössä. Tutkimuksellisten menetelmien käyttö olisi voinut aiheuttaa kohtuuttoman suuren työmäärän opinnäytetyön laajuuteen nähden.

Työn tavoitteita mitattiin ainoastaan toimeksiantajan palautteella. Käytössä oleva arviointiperuste on hyvin subjektiivinen. Asiakas- ja työtyytyväisyystutkimukset antaisivat luotettavimmat tulokset tavoitteiden täyttymisestä. Tutkimuksia ei voitu toteuttaa tämän projektin yhteydessä, koska työn aikataulu ja laajuus oli tarkoin rajattu. Käytössä olleen arviointitavan perusteella voidaan todeta, että työ onnistui ja täytti sille asetetut tavoitteet.

Produktin jatkoksi voitaisiin laatia kioskin muiden työntekijöiden tarpeita vastaava perehdyttämisopas tai -suunnitelma, joka täydentäisi nykyisen produktin vaikutuksia paneutumalla alaistaitoihin. Uudessa perehdyttämismateriaalissa voitaisiin määritellä ryhmäläisten toimenkuva ja esitellä kioskin päivittäisiä toimintoja. Tämä varmistaisi, että jokainen työntekijä saa yhdenmukaisen ja riittävän perehdytyksen työsuhteen alkamisajasta tai määrätystä perehdyttäjistä huolimatta.

Tulosten mittaustapojen yhteydessä esille nousseet asiakas- ja työtyytyväisyyskyselyt olisivat erinomainen jatko tälle opinnäytetyölle sekä edellisessä kappaleessa esitetylle uudelle perehdyttämisoppaalle tai -suunnitelmalle. Kyselyt antaisivat luotettavaa tietoa perehdyttämisen vaikutuksista ja määrittäisivät toiminnan kehittämissuunnan.

## **Kuviot**

Kuvio 1. Hampurilaismalli palautetyökaluna, s. 15

Kuvio 2. Tiiminvetäjän roolit, s. 17

Kuvio 3. Tyytymättömän asiakkaan kohtaaminen, s. 25

Kuvio 4. Myynnin ympyrä, s. 28

## Lähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. & Brennan, R. 2009. Marketing: An introduction. 8. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Belbin, M. 2010. Team Roles at Work. 2. painos. Hoboken, NJ: Taylor & Francis.

Harvard Business School. 2005. Toimiva tiimi. Suom. Peltola, A. 2005. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.

Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. 11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. 2. painos. Oy Edita Ab.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu - tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: Amk-Kustannus Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia.

Maaseudun Sivistysliitto 2014. Belbinin rooliteoria. <http://www.msl.fi/index.php?pid=83&cid=138>. Luettu 21.10.2014.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Helsinki: WSOY.

Ranne, J. 2006. Anna Palaa! Käytännön palautetaitokirja. Porvoo: Ai-ai Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Suomen Atk-kustannus Oy.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Toivanen, H. 2013. Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Työturvallisuuskeskus 2014. Johtaminen. [http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen) Luettu 14.10.2014.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.